



Negatieve gedachten de baas

Auteurs: **Karin de Galan & Peter Baggen**

“Dat werkt toch niet, wie zit er nou op mij te wachten?” Hoeveel deelnemers aan sollicitatietrainingen zouden dat zeggen of denken? Helemaal als ze al wat ouder zijn en ervaren hebben dat ze nooit uitgenodigd worden voor een gesprek, zelfs niet als hun ervaring uitstekend aansluit bij de functie.

Soms lukt het om zulke gevoelens van onmacht in een training om te buigen. Dan krijgen de deelnemers nieuwe inzichten en vaardigheden, ontvangen ze bevestiging van de trainer en andere deelnemers, en gaan ze met hernieuwd vertrouwen aan de slag. Als ze dan meteen wat meer resultaat boeken – wel uitgenodigd worden voor een gesprek, nieuwe contacten aanknopen op een netwerkevent – komen ze in een successiraal: dit werkt!

Maar zo gaat het niet altijd. Dan zijn de machteloze gevoelens van deelnemers zo hardnekkig dat de negatieve stemmetjes in hun hoofd blijven klinken. “Dat lukt toch niet.” “Ik kan dit niet.” En dus gaan ze het geleerde niet toepassen. Gary Latham, een bekende organisatiepsycholoog, noemt die stemmetjes ‘negatieve self-talk’. Zijn hypothese is dat negatieve *self-talk* het vertrouwen in eigen kunnen aantast, waardoor de deelnemers de

geleerde vaardigheden niet durven toepassen.

Als dat klopt, kun je deelnemers helpen door ze te leren hoe ze negatieve self-talk kunnen vervangen door positieve self-talk. Om te onderzoeken of dat klopt, doet Latham aan het begin deze eeuw drie experimenten (2006; 2009; 2012). Daarin bekijkt hij of werklozen die wel kunnen solliciteren, maar last blijven hebben van negatieve gedachten, baat hebben bij een training positieve self-talk. In dit artikel beschrijven we een van zijn onderzoeken.

Als dat klopt, kun je deelnemers helpen door ze te leren hoe ze negatieve self-talk kunnen vervangen door positieve self-talk.

Training positieve self-talk voor werklozen

Voor hun onderzoek benaderen Millman en Latham (2012) twee outplacementbureaus in Toronto. Die leveren de namen aan van 35 managers die al een tijd werkloos zijn. Eerder hebben de managers een training gekregen over hoe je je cv kunt herschrijven, sollicitatiegesprekken kunt voeren en kunt netwerken. Ze hebben bovendien een sessie gehad waarin ze keken naar mogelijkheden voor nieuwe banen. Toch blijkt dat de managers niets doen om aan het werk te komen: ze sturen

geen cv op, bellen geen bedrijven en voeren geen netwerkgesprekken. Volgens de outplacementbureaus hebben ze de hoop op nieuw werk opgegeven.

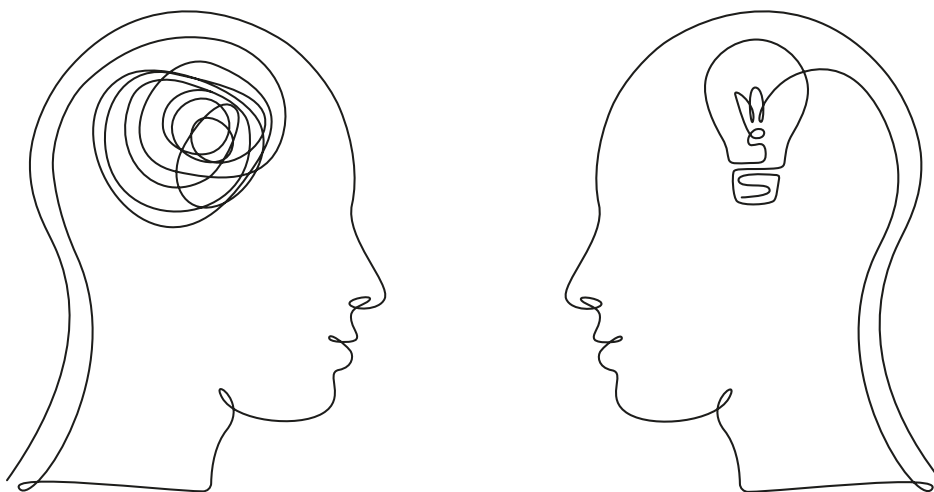
Als Millman en Latham de 35 managers vragen om mee te doen aan een onderzoek, gaan 28 akkoord. Vervolgens verdelen Millman en Latham de groep in drieën. Acht managers vormen de controlegroep – zij krijgen geen extra behandeling. De twintig anderen worden verdeeld in twee groepen van tien en krijgen allemaal een training positieve self-talk. Die bestaat uit zeven korte sessies van twee uur.

Eerste sessie

Tijdens de eerste sessie vertellen de deelnemers wat ze denken over, en hoe ze zich voelen bij hun werkloosheid. Hun negatieve self-talk wordt opgenomen om die een volgende keer te kunnen bespreken. Daarna bespreken de deelnemers hoe de negatieve self-talk invloed heeft op hun pogingen om werk te zoeken. Vervolgens legt de trainer uit hoe je negatieve self-talk kunt veranderen. Dan geeft hij de managers een logboekje waarin ze hun negatieve self-talk en pogingen om een baan te zoeken kunnen vastleggen.

Tweede sessie

In de tweede sessie bespreken de managers voorbeelden van negatieve en positieve self-talk. Negatieve self-talk is bijvoorbeeld: "Mijn leeftijd werkt tegen me." Of: "Headhunters weten dat ik een loser ben." De deelnemers bedenken daarna positieve gedachten. Bijvoorbeeld: "Mensen kennen mij en weten wat ik kan. Ik heb een goede reputatie." Of: "Ik heb waardevolle vaardigheden en kan een positieve bijdrage leveren aan een organisatie."



Sessie drie, vier en vijf

In de derde, vierde en vijfde bijeenkomst oefenen de deelnemers met het ombuigen van hun negatieve self-talk. Ze bekijken eerst welke gedachten ze hebben opgeschreven in hun logboekje. Daarna doet de trainer hardop voor hoe je die gedachten kunt veranderen bij het zoeken naar werk. De trainer bekijkt bijvoorbeeld advertenties en benoemt hardop negatieve gedachten. "Waarom kijk ik hiernaar? Er zijn toch nooit banen voor mij bij!" Dan onderbreekt ze haar negatieve self-talk. "Wacht even, laat ik eens even kijken naar wat ik afgelopen week heb gedaan. Ik heb geen cv's uitgestuurd. En ik heb geen afwijzigingen ontvangen." Daarna gaat ze door met positieve gedachten. "Ik heb waardevolle vaardigheden en veel organisaties in deze stad kunnen mij goed gebruiken. Bovendien heb ik maar één aanbod nodig."

Daarna gaan de deelnemers dit zelf proberen. Ze bekijken banen, praten hardop tegen zichzelf en oefenen met het ombuigen van hun gedachten. Vervolgens oefenen ze nog een keer in zichzelf. Ze oefenen dit voor verschillende activiteiten, zoals netwerken, koud bellen en omgaan met afwijzingsbrieven.

Zesde sessie

In de zesde bijeenkomst bespreken en oefenen de deelnemers hoe ze kunnen voorkomen dat ze terugvallen. Ieder bekijkt voor zich wat obstakels zijn om werk te blijven zoeken en wat obstakels zijn om positieve self-talk te gebruiken. Daarna bedenken ze hoe ze hiermee kunnen omgaan. Tot slot bespreken ze samen met de trainer welke strategieën kunnen helpen om zulke obstakels en hun machteloze gevoel te overwinnen.

Zevende sessie

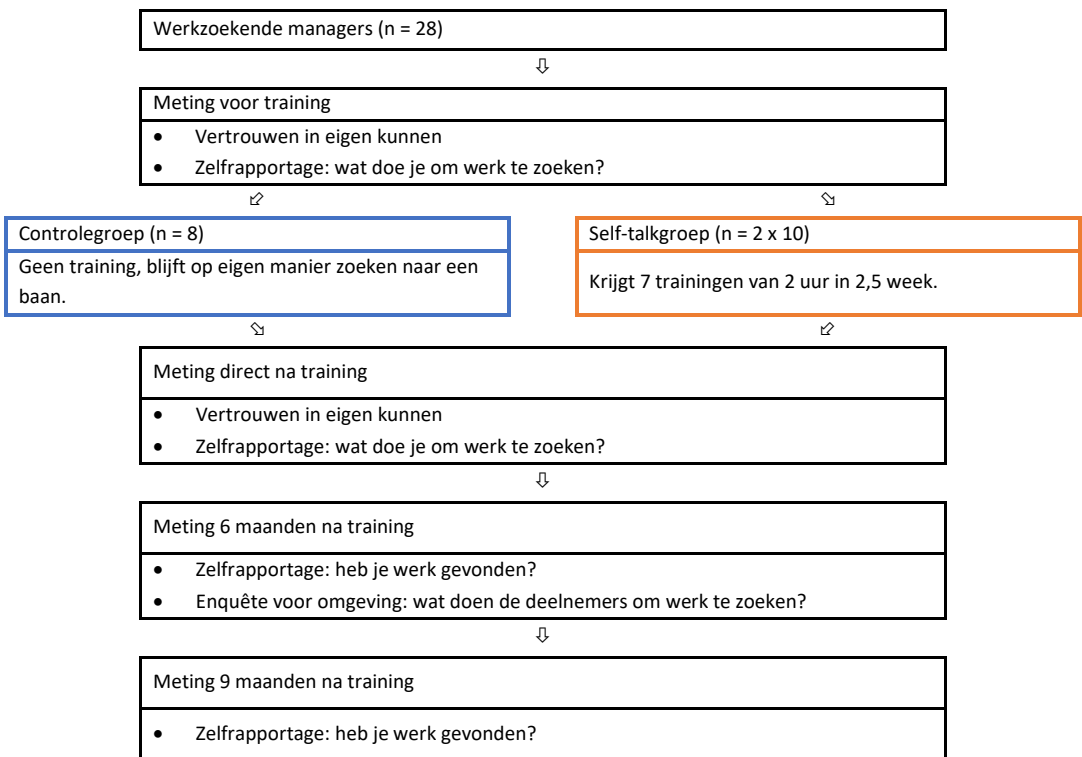
In de zevende sessie herhalen de deelnemers de stappen uit de zes eerdere sessies. Ze oefenen nog eens met pogingen om werk te zoeken, zoals vrienden en bekenden vragen naar mogelijke banen.

Opzet onderzoek

Om te onderzoeken of de training ook echt effect heeft, doen Millman en Latham op verschillende momenten een meting (Figuur 1). Direct voor de training meten ze het vertrouwen van alle 28 managers in hun vermogen om nieuw werk te vinden. Ze vragen de managers bovendien hoeveel activiteiten zij ondernemen om werk te vinden (advertenties bekijken,

netwerkgesprekken voeren, cv's versturen enzovoort) en hoe vaak ze dat doen. Direct na de training herhalen Millman en Latham dit onderzoek bij alle 28 managers.

Zes maanden later vragen ze alle managers of die intussen werk hebben gevonden. Daarnaast sturen ze alle deelnemers en de coaches van de outplacementbureau's een gestructureerde enquête. Daarin wordt gevraagd of de deelnemers en de coaches veranderingen hebben waargenomen in het gedrag van hun groepsgenoten of cliënten. Het onderzoek eindigt na negen maanden als Millman en Latham de managers voor de laatste keer vragen of zij intussen werk hebben gevonden.



Figuur 1. Meetmomenten onderzoek Millman en Latham

Vertrouwen in eigen kunnen

Het eerste dat Millman en Latham willen weten, is of de training positieve self-talk geleid heeft tot meer vertrouwen in eigen kunnen. Daarom meten ze voor en na de training het vertrouwen in eigen kunnen bij alle 28 managers. En wat blijkt? Voor de training scoort de self-talkgroep 5,85 op en schaal van 1 t/m 10 en de controlegroep 6,75. Dit verschil is niet significant. Maar na de training is de score van de self-talkgroep gestegen naar 7,43 en die van de controlegroep gedaald naar 6,38. Hierdoor is het verschil nu wel significant (Figuur 2).

Je ziet dus dat het vertrouwen in eigen kunnen bij de deelnemers aan de training is gegroeid. En je ziet ook dat het vertrouwen in eigen kunnen bij de groep zonder training is gedaald. Dat is in lijn met de hypothese dat je met weinig vertrouwen in eigen kunnen terecht komt in een faalspiraal.

Dat is in lijn met de hypothese dat je met weinig vertrouwen in eigen kunnen terecht komt in een faalspiraal.

Gedrag

De tweede vraag waarop Millman en Latham antwoord willen krijgen, is of de deelnemers aan de training meer in actie zijn gekomen dan de controlegroep. In kwantitatieve zin blijken er geen verschillen. Alle managers blijken namelijk grofweg evenveel activiteiten te ondernemen om werk te vinden (advertenties bekijken, netwerkgesprekken voeren, cv's versturen). Maar in kwalitatieve zin bestaan er wel verschillen.



Figuur 2. Vertrouwen in eigen kunnen (controlegroep versus self-talkgroep)

Dat blijkt uit de gestructureerde enquête waarin Millman en Latham vragen welke veranderingen de deelnemers en coaches zien in het gedrag van hun groepsgenoten en cliënten. Die enquête levert allerlei interessante observaties op over veranderingen in de self-talkgroep.

Zo is er een manager van 55 jaar die al acht maanden werk zoekt. Hij is somber en praat voortdurend negatief over zichzelf.

Hij vertelt dat hij bang is om te falen en vraagt zich voortdurend af of het niet stom is om te willen veranderen van carrièrepad na 25 jaar in de IT te hebben gezeten. Tijdens de training vermindert zijn twijfel en gaat hij zijn droom achterna: een baan vinden als makelaar. Dat lukt.

Een tweede deelnemer is anderhalf jaar werkloos en zijn coach noemt hem erg negatief. Hij komt altijd casual gekleed

Positieve self-talk bij weigeren van verzoeken

Tijdens de eerste trainingsdag hebben de deelnemers geleerd hoe je een verzoek weigert. Nu komen ze voor de tweede dag en meldt een aantal dat het nog niet gelukt is. Ze zagen er te veel tegenop. Je vraagt een van de deelnemers om zo'n situatie neer te zetten. Iemand uit de groep speelt de dominante broer en de deelnemer blokkeert. Je bespreekt welke gedachtes de broer oproept: "Als ik nee zeg, krijg ik enorme ruzie." "Hij loopt toch over me heen." Vervolgens vraag je de andere deelnemers welke gedachte zou kunnen helpen. "Ik mag voor mezelf opkomen." "Ik kan hem wel aan." Dan laat je de deelnemer het gesprek nog een keer voeren en souffleer je regelmatig de positieve gedachte.

Vervolgens leg je het verschil uit tussen positieve en negatieve self-talk en welke invloed dat heeft. Je demonstreert in een situatie rond een verzoek weigeren wat je tegen jezelf zegt met negatieve self-talk en hoe je dan blokkeert. En daarna laat je zien hoe je jezelf moed inspreekt met positieve gedachten.

Tot slot oefenen de deelnemers met een situatie waarin ze blokkeren. Ze gaan eerst na wat ze nu tegen zichzelf zeggen. Samen met een maatje schrijven ze positieve gedachten op die ze beter kunnen zeggen. Ze oefenen de situatie nogmaals en zeggen de zinnestjes voor en tijdens het oefenen hardop tegen zichzelf. Een variant is dat een andere deelnemer de zinnestjes tegen de oefenaar zegt: A oefent op B en C zegt de positieve zinnestjes. Dat is iets makkelijker dan het zelf zeggen, omdat de oefenaar al met iemand in gesprek is.

De deelnemers krijgen als huiswerk mee om de komende week drie keer nee te zeggen en zichzelf positief toe te spreken als ze dit doen. Ze houden dit bij en mailen dit naar de trainer en de groep. De trainer reageert sowieso positief en vaak doen de andere deelnemers dat ook. Hiermee bekrachtigen ze ieders succes.

naar het outplacementkantoor, terwijl dat niet passend is. Tijdens het trainingstraject verschijnt hij in pak en gaat hij voor de eerste keer naar netwerkbijeenkomsten. Hij vertelt zijn coach dat hij wil stoppen met zo negatief te doen; niet alleen ten aanzien van zijn werk, maar ook naar zijn vrouw en kind. Na negen maanden vindt hij een baan.

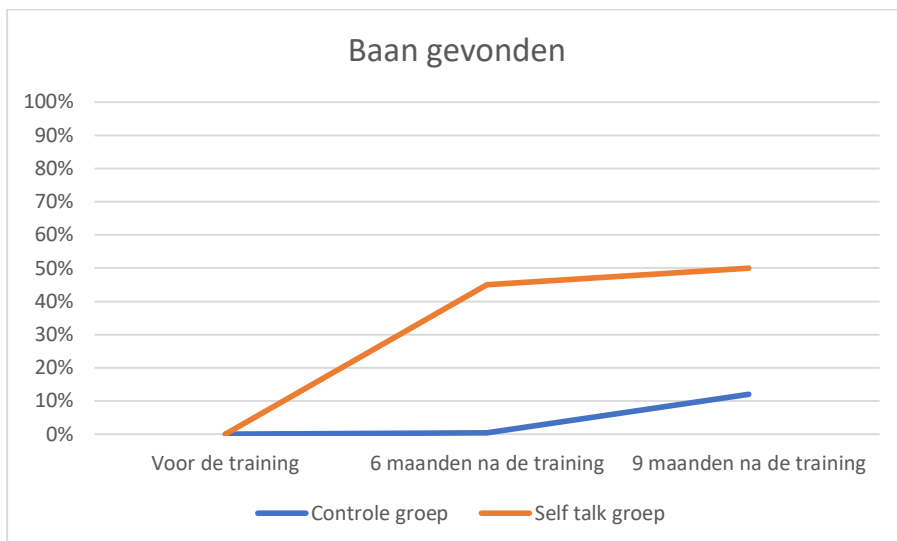
Acht maanden voor de training is een vrouw gestopt met werk zoeken. Ze bekijkt geen advertenties meer en doet niet meer aan netwerken. Ze wil eerst niet meedoen aan het programma, maar belooft uiteindelijk dat ze zal proberen naar de eerste bijeenkomst te komen. Uiteindelijk volgt ze het hele programma. Tijdens de training gaat ze weer actief op zoek: ze bekijkt advertenties en stuurt haar cv op naar verschillende werkgevers.

Binnen twee maanden krijgt ze een baan aangeboden. Die is onder haar niveau, maar ze accepteert de baan toch, omdat ze die als springplank ziet naar iets beters.

Uit deze en andere voorbeelden blijkt dat deelnemers aan de self-talkgroep hun gedrag en uiterlijk wel degelijk hebben veranderd. Een training positieve self-talk leidt dus tot ander gedrag.

Werk

De laatste vraag is natuurlijk: leiden de verschillen in vertrouwen in eigen kunnen en gedrag ook tot een nieuwe baan? Het antwoord daarop is: ja. Zes maanden na de training heeft 0% van de controlegroep een baan, tegenover 45% van de self-talkgroep (Figuur 3). Sommige managers hebben werk gevonden in hun oorspronkelijke



Figuur 3. Baan gevonden (controlegroep versus self-talkgroep)

branche, anderen in een verwante branche en sommigen in een geheel nieuwe branche. Ze rapporteren allemaal dat ze veel van hun bestaande vaardigheden kunnen gebruiken in hun nieuwe baan. Drie managers verdienen 10% meer dan voordien, vijf managers hebben hetzelfde salaris gehouden en twee verdienen 10% minder.

Een training positieve self-talk leidt dus tot ander gedrag.

Negen maanden na de training is dit beeld nagenoeg onveranderd. Dan heeft 12% van de controlegroep een baan gevonden tegenover 50% van de self-talk-groep. Alles bij elkaar lijkt het er dus op dat de training een groot verschil maakt.

Wat kun je hiermee als trainer?

Een training positieve self-talk lijkt dus een prima aanvulling op een normale training als de deelnemers naderhand last blijven houden van negatieve gedachten. Door die negatieve gedachten durven ze hun nieuwe vaardigheden niet te gebruiken in de praktijk. Maar na een aanvullende training positieve self-talk stijgt hun vertrouwen in eigen kunnen en durven ze hun nieuwe vaardigheden wel te gebruiken. Daardoor ervaren ze succes en komen ze in een successspiraal terecht.

In hun onderzoek laten Millman en Latham zien dat zo'n training positieve self-talk werkt bij werklozen die wel een training hebben gehad in werk zoeken, maar toch last blijven houden van negatieve

gedachten. Maar dat zijn niet de enige trainingen waarna deelnemers last kunnen blijven houden van onzekerheid en twijfel. Deelnemers kunnen na allerlei trainingen het gevoel blijven houden dat het hen nooit gaat lukken: die presentatie blijft te eng, nee zeggen te risicovol en op jouw LinkedIn-posts zit echt niemand te wachten. Zodra je dit merkt bij je deelnemers kan het de moeite lonen om na de vaardigheden ook positieve self-talk aan te leren. Dat kost wel meer tijd, maar het levert ook veel op, want zo krijg je je deelnemers alsnog in een successspiraal. En daarmee betaalt de aanvullende training zich dubbel en dwars terug. De deelnemers die eerst weinig toepassen, gaan er nu echt mee aan de slag en krijgen resultaat. ♦

Referenties

- Latham, G.P., & Budworth, M.-H. (2006). The effect of training in verbal self-guidance on the self-efficacy and performance of Native North Americans in the selection interview. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 516-523.
- Millman, Z., & Latham, G.P. (2012). Increasing reemployment through training in verbal self-guidance. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 94-104). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yanar, B., Budworth, M.H., & Latham, G.P. (2009). The effect of verbal self-guidance training for overcoming employment barriers: A study of Turkish women. *Applied Psychology, 58*(4), 586-601.



Karin de Galan werkt al ruim 30 jaar als trainer. Ze heeft meerdere boeken geschreven voor trainers en heeft een eigen didactisch model ontwikkeld. De Galan is oprichter van de School voor Training. www.schoolvoortraining.nl



Peter Baggen is filosoof en sociaal wetenschapper. In eerdere functies was hij onderzoeker en strategisch beleidsadviseur. Sinds 2008 werkt hij bij de School voor Training.